心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 5, 910–921
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00910

子团队利弊作用的调节机制*

倪旭东 贺爽爽
(浙江理工大学经济管理学院，杭州 310018)

摘 要 子团队是指在断裂带的作用之下，团队成员在认同以及信息加工方式等方面的差异而自发形成的小群体，因子团队广泛存在于团队之中，因此对其利弊作用的研究受到了越来越多的关注。从子团队利弊作用出发，即以子团队给团队运转过程带来的积极与消极作用为基础，来研究调节子团队利弊作用的因素并提出其调节机制。最后提出未来的研究应从动态视角的结合、团队领导的介入、子团队过程的考虑、子团队距离以及社会关系等角度做进一步的探索。

关键词 子团队；利弊作用；调节因素；调节机制
分类号 B849:C93

1 引言

随着团队成为解决复杂及富有创造力任务的代表，其应用已然成为现代组织研究的热点(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008; Gupta, Huang, & Niranjan, 2010; Morgeson, DeRue, & Karam, 2010)，而子团队是指因团队成员年龄、国籍等人口统计特征的差异或与价值观、技能以及认知等非人口统计特征的交汇而自发形成的小群体(Lau & Murnighan, 1998)。因此，子团队这一非正式的存在比团队这一制度层面的存在更为真实地影响着人们的行为。所以，最近学者们对子团队的研究不断增长(谢小云，张正晓，王唯梁，2012; 倪旭东，戴延君，姚春序，张宏，2015; Lau & Murnighan, 2005; Meyer & Glenz, 2013)，子团队研究成为了团队研究的延续和拓展。

在日益普及的多样化团队和信息共享的驱动之下，子团队究竟是有益于团队活动还是会抑制团队的正常运行变得尤为重要。学者们对子团队的存在给团队运转过程带来的利弊作用分析存在分歧，一些学者认为子团队间成员的差异会增加学习行为以及满意度(Gibson & Vermeulen, 2003; Lau & Murnighan, 2005)、提高团队创造力(Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013)等有利于团队运行的积极作用(Lau & Murnighan, 2005; Rink & Jehn, 2010)。而其他学者则认为子团队会因彼此之间成员的多样性而给团队带来消极影响(Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011; Guillaume, Brodbeck, & Riketta, 2012; van Dijk, van Engen, & van Knippenberg, 2012; Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2016)，比如带来团队冲突(van Knippenberg, Dawson, West, & Homan, 2011)。之所以会产生这些相反的观点，主要是因为研究视角的差异(van Dijk & van Engen, 2013)。基于信息加工视角的学者们认为正是这种分化才使得不同的子团队存在不同的观点和知识资源，即因团队成员的知识体系、信息加工方式等的异质性而促进相互融合与学习行为(Gibson & Vermeulen, 2003)。而基于社会认同观点的学者则认为当团队被划分为子团队时，团队成员在子团队中的认同感比在整个团队高(Lau & Murnighan, 1998)，从而产生各种冲突和矛盾。

本文认为子团队既会带来积极效果也会导致负面影响(van knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004)，关键取决于其所处的情境特征且受情景特征的调节。以子团队之间的关系这个情境因素为例，当子团队之间是合作关系时，则会促进整个团队的学习行为以及技能知识的融合从而发挥其积极作用(Rico, Sánchez-Manzanares, Antino, & Lau,

收稿日期：2017-07-18
* 浙江省自然基金(LY16G020019)、教育部基金(16YJA630039)、国家自然基金(71102114)资助。
通信作者：倪旭东, E-mail: nienguang@126.com

2012), 但是当子团队之间是竞争关系时则会引发冲突等消极作用(Polzer, 2004)。因此深入考察各种调节因素对于更为细致地了解子团队的利弊作用具有重要意义。

虽然目前对于子团队的研究日益完善, 但是对于子团队积极作用的促进方式及其消极作用的缓和机制的深入探索依然缺乏(谢小云, 张倩, 2011), 而组织需找到强化子团队益处且削弱其弊端的途径来实现效能的最大化。因此本文主要通过梳理子团队产生积极作用及消极作用的情境, 最后通过整合这些调节因素及其调节过程来更加清晰地阐述子团队利弊作用的调节机制。

2　子团队利弊作用研究进展

在当今组织中, 团队意味着多元化成员的结合, 因此子团队也悄无声息广泛地存在于各类组织中。子团队是因团队成员年龄、性别等外显异质性的差异, 甚至当其与教育背景、个性、认知等内隐异质性交汇时, 团队渐渐被隐形的线分割成的小群体, 其中该隐形的线便是无形中将团队分割的断裂带(Lau & Murnighan, 1998)。换句话说, 子团队是在断裂带的背景下团队成员依据其独特性而自发形成的一种团队拓展形式(倪旭东等, 2015; Carton & Cummings, 2012; Gratton, Voigt, & Erickson, 2011), 而这种独特性是区分不同子团队成员彼此之间群际边界的因素, 它可以是因为认同、价值观等的异质性而形成的基于认同(identity-based)的子团队, 或是信息资源等掌控的差异而演化成的基于资源(resource-based)的子团队, 以及由于对信息的加工处理方式的不同而形成的基于知识(knowledge-based)的子团队(Carton & Cummings, 2012), 此外, 有学者发现成员之间还会因为地理位置或是民族、职业的不同而引发了一种基于位置(location-based)的断裂带(Cramton & Hinds, 2004), 进而产生的位置型子团队也受到学者们的关注(Polzer, Crisp, Jarvenpaa, & Kim, 2006)。

将子团队分类有利于研究不同子团队在某一情境下对团队利弊的影响, 而不同的研究视角也会影响其对团队作用的认识(Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009)。就信息加工视角而言, 其相关研究者主要从子团队带来的积极影响的角度分析, 认为这种多样化的信息加工方式可以为整个团队带来多元化、富有创意性的见解, 从而拓宽解决问题的角度以及提高决策制定的质量(Tegarden, Tegarden, & Sheetz, 2009)。而社会分类视角则是从子团队带来的不利影响切入, 认为子团队将团队分割成相互独立分开的小团体, 从而会引起子团队之间的偏见和误会甚至是冲突(van Knippenberg et al., 2011)。本文则从综合的层面来看待子团队的存在对团队运行的利弊影响, 即综合分析其积极作用及其引发的不利影响并加以区分阐述。

2.1　子团队的积极作用

子团队积极影响着团队运行的各个方面。首先从子团队内部来看, 一些学者认为虽然因断裂带形成的子团队分割了成员与其他子团队成员的资源, 但是它也使得同质子团队内成员更进一步共享资源(Meyer, Shemla, Li, & Wegge, 2015), Carton 和 Cummings (2012)也认为成员更加偏爱子团队内部成员且愿意在子团队内部进行信息资源的共享。此外, 同质子团队可以成为社会支持的重大资源(Thatcher & Patel, 2012), 即子团队能够给予员工一种归属感, 而这种归属感可能在团队中较为薄弱或较难感受得到(Gibson & Vermeulen, 2003)。其次从子团队之间来看, 当信息存在差异, 比如不同的子团队联合时, 团队更可能讨论信息并使其成为决策的一部分(Phillips & Loyd, 2006; Rink & Jehn, 2010)。Bezrukova 和 Uparna (2009)认为不同子团队之间的差异会给团队带来更多创造力。总之, 子团队的存在给团队运行带来的积极作用主要是从决策质量的提高、利于目标的达成以及同伴效应来体现。

2.1.1　决策质量的提高

不同的子团队可以提出有所差异的视角和方法来完成任务, 而且这种多元化的观点可以激发更高的认知能力和富有创造力的想法(Bezrukova & Uparna, 2009), 比如信息型断裂带所形成的子团队会通过专门化、对不同想法的关注以及决策方案的深度分析来提高信息精确程度(Cooper, Patel, & Thatcher, 2014)。当子团队是基于信息资源的差异而形成的资源型子团队时, 可以更好地定位团队内信息资源的分布, 因为信息与子团队分类相联系(Bezrukova et al., 2009; Bezrukova, Thatcher, Jehn, & Spfel, 2012), 而且当不同的子团队联合时, 团队更可能讨论信息并使其成为决策

的一部分(Phillips & Loyd, 2006; Rink & Jehn, 2010), 同时也因为子团队所产生的心理支撑, 子团队成员更敢于表达自己的观点(Nishii & Goncalo, 2008)。此外, 团队信息交换可以提高创造力(Kim et al., 2013), 且更为深度地分析问题并提高决策制定的质量和水平(Tegarden et al., 2009)。

2.1.2 利于目标的达成

子团队的存在能够有利于团队目标的达成, 一方面由于子团队是因团队成员彼此之间在认同、资源、知识技能等一种或多重异质而形成的小群体(Carton & Cummings, 2012), 因此为了实现共同的团队目标, 会使得不同子团队之间相互学习(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), 尤其是当子团队是依据技能知识等形成的知识型子团队时, 更会促进这种学习行为的交汇(Gibson & Vermeulen, 2003)。这就使得团队成员在知识技能等方面得以提高, 更高质量的完成目标。另一方面借用子团队的形式去实现目标可能会比整个团队执行更为有利, 因为当某一子团队具备专门化技能时, 由该子团队去完成其所擅长的任务时既可以降低资源的使用又可以提高效率, 比如在处理具有某种特征的任务时, 比如困难、非常规性任务(Meyer et al., 2015), 一些子团队可能比其他子团队更合适(Bezrukova, Roseman, & Phebus, 2005; Bezrukova et al., 2009)。子团队的这种技能知识等的分化类似于分工的作用, 可以展现出目标实现的高效性且节约资源, 因此团队只需要运用擅长该任务的子团队去完成任务。

2.1.3 同伴效应

子团队的形式会促使同伴效应现象的产生(Gibson & Vermeulen, 2003)。一方面比起子团队外的其他成员, 团队成员更偏爱于子团队内部成员, 且乐于与他们交流或者交换信息(Carton & Cummings, 2012), 因此子团队的存在使得子团队内部成员凝结成一个小群体, 这也使成员具备了归属感以降低组织的人员流失率, 提高了其满意度水平。而另一方面, 正是因为同伴效应的作用才使得成员更愿意表达自己的观点, 因为在子团队中, 成员确信他们有同伴来分享他们的观点, 至少是支持而且理解的(Crott & Werner, 1994)。因此, 它会为成员表达以及实行他们的观点提供心理支持需要(Gibson & Vermeulen, 2003; Nishii & Goncalo, 2008), 而这种心理支持则为整个团队带来了更多的思路(Gibson & Vermeulen, 2003)。

2.2 子团队的消极影响

子团队的存在也会给团队运行带来诸多消极影响。子团队之间会变得相互竞争(Halevy, 2008), 这种紧张感将会导致团队间的冲突并有损交流, 降低绩效(Barkema & Shvyrkov, 2007; Lau & Murnighan, 2005; van Knippenberg et al., 2011), 而交流障碍阻碍了必要知识的交换(Halevy, 2008; Lau & Murnighan, 2005)。且因子团队而产生的团队专门化也可以导致子团队间交流的减少以及高水平的冲突, 尤其是当子团队独特性具威胁的时候(Choi & Sy, 2010; Pearsall, Ellis, & Evans, 2008; Thatcher & Patel, 2012), 总之, 子团队的存在也会带来圈外偏见、团队交流密度的降低、认同偏差以及压力等消极影响(谢小云等, 2012; González & Brown, 2006)。

2.2.1 圈外偏见

由于子团队造成了一种内部同质、外部异质的现象(谢小云等, 2012), 因此使得团队成员在产生圈内偏好(ingroup favoritism)的同时, 也会产生圈外偏见(intergroup bias) (Lau & Murnighan, 2005; Li & Hambrick, 2005), 圈外偏见是指团队成员会对所在群体外其他群体的成员产生敌意和歧视(谢小云等, 2012)。由社会分类理论可知, 人们更喜欢和信任与自己相似的个体而排斥和歧视与自己异质的个体, 因此在整个团队中, 团队成员因其相似性而更加喜爱和信任子团队内部成员, 而对子团队外部成员持有偏见和不信任(Carton & Cummings, 2012; Bezrukova et al., 2009), 尤其是在强子团队中的成员更能够看到他们与子团队内部成员高度的相似性以及与子团队外部成员高度的差异(van Knippenberg et al., 2004)。所以在这种情况下不同子团队的成员之间会发生冲突和误会, 降低彼此的信任、喜爱和积极评价(van Knippenberg et al., 2011)。

2.2.2 降低团队交流密度

子团队之间的偏见与冲突将更深一步影响子团队之间的交流密度, 由于在跨子团队中团队成员经历更多的冲突和不信任(Choi & Sy, 2010; Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2007; Pearsall et al., 2008), 而且当子团队强度越高时, 其产生的任务冲突、过程冲突以及关系冲突也随之升高(Thatcher & Patel, 2012), 因此子团

队成员更不愿意与子团队外部成员进行交流而是把他们当作圈外人。然而整个团队交流密度的降低则有损信息在不同子团队之间的交换与加工, 尤其是当子团队具备专业技能时这种效果会被放大(Pearsall et al., 2008; Choi & Sy, 2010)。因此不仅团队决策的质量会随之降低, 团队间合作和团队绩效也会受到抑制(Li & Hambrick, 2005; Cooper et al., 2014; van Knippenberg et al., 2004, 2011)。最后这种较低的交流密度反过来又会加剧误解与偏见的产生, 从而引发一种恶性循环。

2.2.3　认同偏差

当团队被分化成多个子团队时, 团队成员会陷入一种社会困境(social dilemmas)之中, 即团队成员同时面临着团队利益、子团队利益以及个人利益的抉择, 而且这些利益常不相容(Polzer, 2004)。尤其是当子团队利益与团队利益相冲突时, 比起团队认同团队成员们可能更倾向于认同其所在的子团队, 因此在执行团队任务和团队目标时, 团队成员更会顾忌其所在子团队的利益与声誉而去损害团队目标或任务的达成(Polzer, 2004), 从而产生一种认同偏差。因此虽然认同偏差可以提高子团队认同感和凝聚力, 却降低了整个团队的凝聚力以及团队成员为整个团队贡献的积极性(Lau & Murnighan, 2005)。此外, 也因为团队成员们具有双重身份(González & Brown, 2006), 这一双重身份使得团队成员既要顾虑到团队也要考虑到自身所处的子团队, 因此团队成员不仅面临着子团队之间的差异而产生的压力, 而且还承受着子团队内部的压力, 比如为了子团队的利益而顺从子团队内其他人的想法, 或是为了与子团队步调一致而采取从众的行为(Chen & Chen, 2009)。

3　子团队利弊作用的调节机制

子团队的利弊作用会受到其情景因素的调节。比如中等强度的子团队与较弱或较强的子团队相比将会带来更高的学习行为(Gibson & Vermeulen, 2003), 因此可以通过控制子团队的强度来调节子团队的积极影响; 而当团队成员理解并认同彼此之间的差异时可以降低偏见和冲突(Homan et al., 2007), 因此组织可以运用相应机制来增强成员对彼此间差异的认同以缓和子团队的消极作用。本文主要是整合了以子团队(子团队结构属性和构成)和团队(情感整合及领导方式)两个层面来分析这些调节因素对子团队利弊影响的作用机制的学者观点。

3.1　子团队层面

3.1.1　子团队结构属性

子团队的结构属性是指团队成员分类到子团队的不同方式(Carton & Cummings, 2013)。它主要包括子团队的数量和平衡性(Thatcher & Patel, 2012), 学者们发现可以通过影响子团队的结构属性即调整子团队的数量或其平衡性来调节其对团队的利弊作用(倪旭东, 项小霞, 姚春序, 2016; Thatcher & Patel, 2012; Carton, Cummings, & Evron, 2011; Carton & Cummings, 2013)。

有关子团队的数量与平衡性的调整存在着争议, 以平衡性为例, 一些学者认为当子团队处于不平衡时更为有效, 因为此时团队较少经历认同威胁, 团队成员不会将子团队之间的关系锁定为“我们 VS 他们”, 即此时子团队之间的冲突比平衡时更为缓和(Harrison & Klein, 2007; Menon & Phillips, 2011; Jehn & Bezrukova, 2010)。而另外一些学者则认为平衡的子团队更为有效, 因为团队会整合不同见解去实现目标(Gibson & Vermeulen, 2003; O`Leary & Mortensen, 2010)。之所以存在不同观点, 是因为学者们在研究时未充分考虑到子团队的类型(Carton et al., 2011), 即不同类型的子团队会通过不同的方式来影响团队, 比如通过关系或者任务冲突(Choi & Sy, 2010)。因此本文将结合子团队类型来分析其结构属性对子团队利弊作用的调节机制。

子团队的平衡性。平衡性是指子团队中成员的相对分布是否平衡, 其中平衡性子团队是指团队中无少数与多数子团队(Carton et al., 2011)。利用平衡性来调节子团队的利弊作用较为有效, 有学者提出子团队的平衡性比断裂带更能预测团队绩效(Bezrukova et al., 2009)。由于子团队产生于不同类型的断裂带(Lau & Murnighan, 1998), 而且在相同的结构属性上影响有所不同(Carton & Cummings, 2012), 所以在研究其对子团队利弊作用时应先考虑子团队的类型。平衡性可以促进知识型子团队的积极作用。对知识型子团队来说, 多元化视角和信息、知识的共享可以为团队带来积极影响(Gibson & Vermeulen, 2003), 而增加知识型子团队的平衡性尤其是当其平衡时, 可以促进子团队对团队的积极影响, 因为团队更可能给

予每个子团队公平的地位和机会分享其想法和观点，此时通过影响知识信息的完备和多元化见解的交汇作用于团队，尤其是完成复杂任务及非常规任务，因为此时更易于不同子团队成员之间共享知识和交汇学习模式(Carton et al., 2011; Carton & Cummings, 2013)。因此可以通过影响子团队的平衡性来达到强化知识型子团队积极作用的效果；平衡性也可以削弱认同型子团队的消极作用。对认同型子团队而言，偏见、冲突以及沟通问题会导致消极影响(Li & Hambrick, 2005)。而降低子团队的平衡性特别是当其不平衡时，子团队对团队的消极作用可以得以缓和。这是因为子团队平衡意味着两个或多个子团队实力相当，更会导致冲突的发生，而当其不平衡时则意味着有一方强大，而其他弱小，这种权利集中化的现象会降低冲突的发生，使团队运行得更为流畅和有效(Bunderson & Boumgarden, 2010)。

子团队的数量。子团队的数量是指团队中子团队的数量规模，即团队是被分化成两个、三个还是多个子团队，子团队的数量也可以调节其利弊作用((Polzer et al., 2006; Carton & Cummings, 2013)。子团队的数量可以促进知识型子团队的积极作用。团队中知识型子团队的数量越多也就意味着多种信息加工方式以及知识技能等方面存在诸多差异，因此它既可以为团队提供较多的观点且会激发不同子团队之间的相互学习行为(Carton & Cummings, 2013)，此时团队创造力得以提高，子团队的积极作用也得以促进；子团队的数量也可以削弱认同型子团队和位置型子团队的消极作用。对于认同型子团队来说，当团队中存在两个认同型子团队时认同威胁和冲突氛围最强，而增加子团队的数量可以缓和子团队之间的冲突(Carton & Cummings, 2013)。而对于位置型子团队而言，当一个团队越不分散，即有越少的子团队组成，则有更高的矛盾和越低的信任(Polzer et al., 2006)，因为当一个团队是由两个子团队组成时，此时对抗程度较高，断裂带强度较大。因此可以通过增加子团队的数量来降低认同型和位置型子团队间冲突等消极影响，即削弱子团队的消极作用。

子团队的结构属性可以调节其利弊作用，不过在调节时应考虑到子团队的类型。比如对于知识型子团队来说，应当增加它的平衡性以及增加它的数量来促进子团队对团队的积极影响；而对于认同型子团队和位置型子团队而言则应该降低它的平衡性即加强它的不平衡性或者增加认同型子团队的数量，这时可以减轻子团队对团队的消极影响。此外，子团队的平衡性和数量具有交互作用即能够相互影响。比起有两个认同型，对于有三个或更多的基于认同型的子团队来说，降低子团队的平衡性将更有利于团队绩效，因为当增加认同型子团队的数量时，降低子团队的平衡性会使得权利得以分散即降低子团队的权利集中化的程度，从而使得团队获益匪浅；在两个或更多知识型子团队之间，子团队的数量和平衡性也会相互影响，当子团队的数量增加时，增加子团队的平衡性将会更有利于团队运行，因为此时更多的知识来源组合在一起，团队将产生更多创造性的方案以完成任务(Carton & Cummings, 2013)。不过 Carton 和 Cummings (2013)仅提到认同型子团队增加数量降低平衡性以及知识型子团队双高的组合方式，而子团队数量和平衡性之间双高、双低以及两种一高一低的四种完整的组合方式有待进一步的补充。

3.1.2 子团队构成

由于组织越来越依赖团队去解决问题以实现持续的盈利，团队如何构成也变得尤为重要(Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Sornech & Drach-Zahavy, 2013; Mathieu, Tannenbaum, Donsbach, & Alliger, 2014)，子团队构成的差异决定了其对团队作用过程的不同。Polzer (2004)将子团队之间的关系作为子团队构成的主要因素，而一些学者将子团队强度也作为衡量子团队构成的因素(Gibson & Vermeulen, 2003; Lau & Murnighan, 2005)，故此本文将从子团队间的关系以及子团队的强度来分析其对子团队利弊作用的调节方式。

子团队间的关系。子团队之间的关系影响他们之间的交流密度、共享信息知识的意愿以及彼此之间的偏见冲突等不利因素。子团队间的关系主要是指彼此之间是合作关系还是竞争关系。首先，若子团队之间属于合作关系，比如共同完成一项任务或达到组织目标时，这时候团队成员会更聚焦于目标本身或受到任务激励而不是子团队之间的差异(Kane, Argote, & Levine, 2005; Meyer & Schermuly, 2012; Rico et al., 2012)，因此子团队之间更可能会相互分享其信息知识和技能以更好地完成任务。所以可以通过共同完成任务等方式

让子团队之间进行合作与协调，即可以通过加强子团队之间的合作关系来强化子团队的积极作用。其次，当子团队之间存在竞争关系时比如争夺同一资源，那么子团队之间的冲突会更多，因此此时子团队内部成员会将子团队视作一个整体而忽略其在团队中的身份，所以他们会为了子团队而引发冲突且增强对彼此的敌意(Polzer, 2004)。因此可以通过降低子团队之间的利益冲突或者竞争关系来降低这种消极影响，比如注意调整报酬结构等来减少子团队之间的竞争性(Meyer et al., 2015)；此外在对资源的分配方面，若子团队来自同一组织时，个人对团队有较强认同时会感到子团队间较少的差异，因此应将更多的资源分配于团队层面而较少分配于子团队层面，而当子团队属于不同组织时，应将资源较少分配于团队层面而多分配于子团队层面(Polzer, 2004)。

子团队强度。子团队强度是指团队成员集中多种人口统计特征重叠的程度(Gibson & Vermeulen, 2003)，而非人口统计也可以导致子团队的产生(Gratton et al., 2011; Bezrukova et al., 2009; Carton & Cummings, 2012)，所以本文将子团队强度定义为团队成员多重属性特征重叠的程度。子团队强度也是其构成中必不可少的部分，它既可以增强子团队积极影响也可以削弱其消极作用。子团队强度与团队学习行为之间呈现倒“U 形曲线”，即中等强度的子团队将会带来更高的学习行为，而很强或很弱的子团队将导致较低的团队学习行为。因为当子团队处于中等强度时，既会有不同的观点以激起探讨和辩论，而不是像较强或较弱子团队盘踞在习惯性行为中。因此中等子团队与较弱或较强子团队相比，团队授权和知识管理系统对团队学习行为的作用更强(Gibson & Vermeulen, 2003)，所以可以调控子团队强度来调节子团队的利弊作用。首先，子团队强度可以增强其对团队的积极作用，即是促进学习行为的产生。当子团队强度较低时，由于个体间相似性不够充分从而子团队之间的学习行为较少，而当团队包含中等强度的子团队且其成员具有相似人口统计特征，此时团队学习最多(Lau & Murnighan, 2005)。与此同时也要控制适度的子团队强度，Thatcher，Jehn 和 Zanutto (2003)曾提出中等强度断裂带的团队比较强或较弱断裂带的团队冲突少，与之类似，因为子团队强度较高也意味着不同子团队之间差异较大，反而会因断裂带的影响导致偏见冲突等消极作用(Gibson & Vermeulen, 2003)，因此应降低该子团队的强度以避免过多的子团队间冲突。因此为了提高子团队间的学习行为且避免彼此之间的冲突，应当适度调节子团队强度来调节其利弊作用，即当子团队强度较低时应当增强其强度以增加学习交流等积极作用，而当子团队强度较高时应当降低其强度以减轻偏见及冲突等消极影响。

3.2 团队层面

3.2.1 情感整合

情感整合是指不牺牲任意一方而整合全部的多方关系，它可以激发包括子团队之间相互影响的多维度关系(Cronin，Bezrukova，Weingart，& Tinsley，2011)。无论是对整个组织或仅是对一个团队而言，情感因素既难以控制亦需重视，比如领导者的情绪管理正相关于团队成员的个人主动性(Schraub, Michel, Shemla, & Sonntag, 2014)，积极团队情感基调则有利于团队绩效(Chi & Huang, 2014)。而团队是由不同的个人组成，个人对于他人的情感可能是积极的(比如喜爱等)，也可能是消极的(比如生气和轻蔑等)，即情感可以调控整个团队的基调，尤其是团队成员对子团队外部成员的情感会对团队产生不同影响(Bezrukova et al., 2005)。

Cronin 等人(2011)认为可以通过加强子团队间的情感整合来提高成员的满意度。子团队之间的情感整合能够加强彼此的信任与尊重，从而促进子团队之间的交流与合作。由于情绪会影响团队成员的隐性知识共享从而作用于创造力(汤超颖，朱月利，商继美, 2011)，因此可以通过子团队之间的情感整合来推动子团队存在对团队的积极影响。情感整合也可以削弱子团队存在所带来的冲突及偏见等负面效果。如果子团队间的情感可以被较好地整合，那么成员与子团队外部成员之间的心理距离便会得以削减，彼此的沟通便可以较以往顺畅，之前因不同子团队的差异所导致的偏见等问题也可以在此过程中逐渐好转，即情感整合可以调节子团队的形成对团队满意度的消耗(Cronin et al., 2011)。需要注意的是，在利用情感整合来调节子团队利弊作用时应关注其程度，因为低情感整合可能会导致成员对子团队外部成员做错误归因，而这将更进一步加剧子团队之间的分化(Cronin et al., 2011)，因此应加大情感整合的

力度来使得成员对子团队内部成员的喜爱扩散到整个团队。

3.2.2 领导方式

为了降低子团队间的偏见和冲突，提高彼此的交流密度，领导的角色变得十分重要。比如团队领导可以通过组织活动来促进不同子团队之间的情感交流和接触，以增加成员对其他子团队成员的了解(谢小云等, 2012)，不过这些均要受到领导方式的影响。比如授权型领导可能会有助于子团队积极作用的发挥，因为授权型领导正相关于团队中的知识共享(Tung & Chang, 2011)，使得团队成员明确他们的想法，并且提供给他们更多的机会去共享彼此的知识，即激发了学习他人的知识及技能的想法。此外还可以激发成员解决问题的主动性，增加团队成员回复的速度，以及改善团队成员工作生活的质量(Cohen & Bailey, 1997)。变革型领导对创新和创造力也有积极的推动作用(汤超颖等, 2011)，这种领导方式会促进子团队之间的交流与知识信息共享以实现创新。但是变革型领导对子团队利弊作用的调节会受到团队一致性与个体差异型的影响，根据平均领导风格理论，团队一致性变革型领导即领导作用的焦点为整体的团队而非个体成员，因此会用相同的方式对待每一个成员，这种一致性变革型领导正向影响团队交流网络密度从而提高团队知识分享；而根据情境领导理论，个体差异型变革型领导即领导作用的焦点是个体成员而非整体的团队，因此对待团队成员并非一视同仁，这种领导风格正向影响团队成员交流网络密度差异性从而降低团队知识共享(蔡亚华，贾良定，尤树洋，张祎，陈艳露, 2013)，因此当领导采取变革型风格时，应当更加重视团队一致性而不是将重点聚焦于个体差异。

领导方式的运用不仅可以促进子团队的知识信息共享等积极影响，而且还可以调节子团队带来的消极影响。例如变革型领导能够减弱年龄断裂带对团队目标的消极作用(Kunze & Bruch, 2010)。总之，领导方式的差异会对子团队利弊作用的调节起到不同的影响，因此应当擅于借用领导方式来强化子团队带来的积极作用以及削弱其不利影响。比如结合我国文化特征，差异性的团队领导行为有损团队交流网络密度的提高以及团队知识共享，因此应当降低该领导方式的运用以减弱子团队对团队创造力的消极影响(蔡亚华等, 2013)。

4 评述及未来研究展望

学者们对子团队利弊作用的研究能够清晰地了解子团队中的现象及其对团队过程的影响，而对子团队利弊作用的调节机制进行探索则会更加深入地挖掘其调节因素与调节过程。此外，对子团队的研究做了进一步的延伸与拓展，有助于组织关注并有效处理团队中的消极效果，且利用子团队的形式来推动其积极作用的发挥。本文整合了学者们对子团队利弊作用调节机制的研究，将子团队对团队过程的作用作为整个框架，按照其积极作用与消极作用的具体表现进行划分，并结合其相应的调节因素及其调节过程来进行阐述，如图 1 所示。

虽然现有文献已经对子团队的利弊作用及其调节机制进行了较为多样的研究，但是仍存有一些不足之处有待完善，因此本文认为未来的研究可以从以下几个角度进行展开。

第一，未来的研究应当与子团队的动态性特征相结合。子团队并不是一成不变的，而是会因其内外部影响处于动态之中，而这种动态性会对其利弊作用的发挥产生影响，比如人员及外部环境情景的变动。以子团队成员变动为例，即当子团队加入新成员或者原有成员退出时，会使得原有的关系网络发生变化(倪旭东等, 2015)，而且它也会改变子团队的平衡性和数量等，此时子团队的积极作用或消极作用会受其影响，而关系网络的变动也会进一步对子团队内外部的人际关系产生影响。此外，团队外部情景会通过影响团队成员的相互作用、冲突水平以及团队对外部反应的有效性来调节子团队的利弊作用(Cannella, Park, & Lee, 2008)，比如 Cooper 等人(2014)提出当环境复杂性较高时，基于信息型的子团队会提高多样化需求的管理且增强团队的信息处理能力，从而促进子团队的积极作用。目前以子团队动态的视角来研究其对子团队利弊作用的影响还存在较大的探索空间。

第二，未来的研究可以探索团队领导加入某一子团队后的影响。现有关团队领导的研究多聚焦于领导行为及风格在团队中的作用及运用(方阳春, 2014; Giessner, van Knippenberg, van Ginkel, & Sleebos, 2013; Homan & Greer, 2013; Rast, Hogg, Giessner, 2013)，或以领导层为对象来调查多样

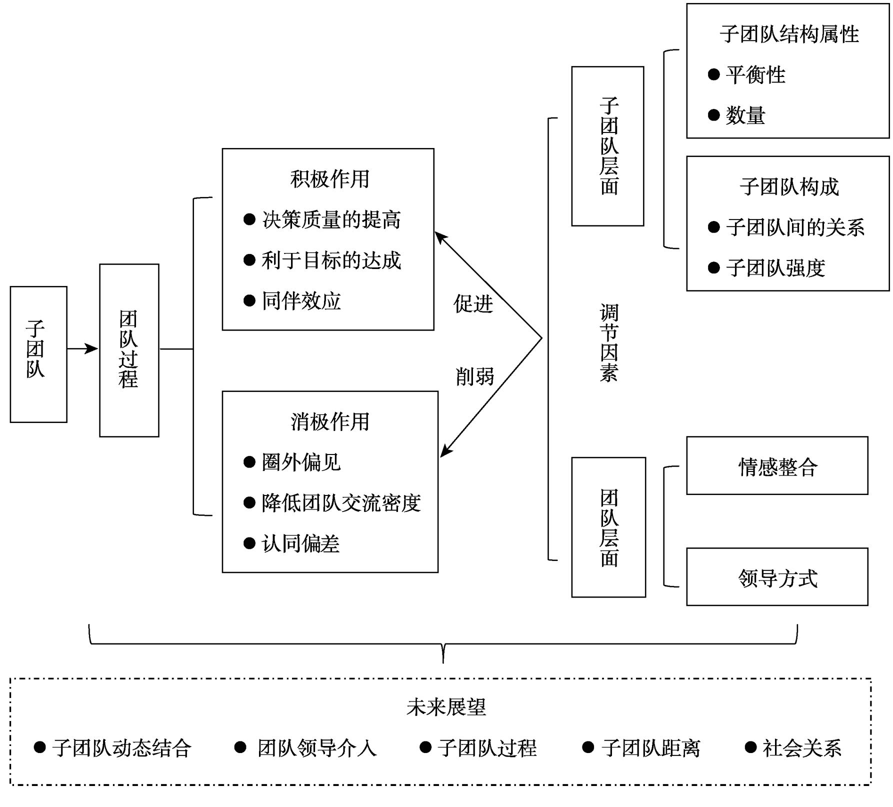


图 1　子团队利弊作用的调节机制框架图

性、断裂带的影响(Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013; Ndofor, Sirmon, & He, 2015; 潘清泉，唐刘钊，韦慧民，2015)，但是仅有较少的文献考虑当团队领导加入某一子团队对子团队利弊作用的影响(Meyer et al., 2015)。当团队领导加入某一子团队中，团队领导会更加偏爱于其所在子团队的成员而将其拥有的特殊资源共享，以使得其所在的子团队获益，尤其是当危机发生时，与团队领导处于同一子团队的成员能够有效地减轻冲突所带来的负面影响(Meyer et al., 2015)。对于整个团队来说，团队领导介入某一子团队既会促进子团队之间的积极沟通等积极作用，而且还会引发冲突、偏见以及不公平现象等消极作用。因此未来对团队领导加入某一子团队后对整个团队的影响及其作用机制的研究还有待完备。

第三，现有的研究往往忽视不同子团队之间进程差异所造成的影响，未来可考虑子团队过程对其利弊作用的影响。以往对子团队的研究多是基于团队水平(Carton & Cummings, 2012; Thatcher & Patel, 2012)，而忽略不同子团队之间的运行过程，即将子团队看作是基于相同的过程。但是子团队的进程有所不同，相应地对团队的利弊作用及机制也会有所差异。在同一个团队中不同子团队也会经历不同过程，比如当某个子团队比另一个子团队获得更多的资源时，来自不同子团队的成员有可能展示不同水平绩效(Meyer et al., 2015)。为了更好地考察子团队对团队的影响，在未来的研究中也应将不同子团队的运行过程考虑于内。

第四，子团队距离的调节作用值得深入探索。子团队距离对团队的影响可以参考断裂带距离。断裂带距离是指在社会分类或信息加工等方面彼此之间的距离即分散程度。断裂带距离会进一步加剧社会分类断裂带对团队的消极作用的强度，且对于基于信息的断裂带来说也会产生相似的消极作用(Bezrukova et al., 2009)。与断裂带距离相似，当子团队距离较大时，会使得成员保持他们所在子团队的“心理距离”，而且会阻止他们在团队中表达想法的行为。且对于社会分类的子团队来说，若子团队之间存在较大距离，那么子团队间成员会更加敌对。因此可以通过降低子团

队之间的距离来缓解其对团队的消极作用，比如增加不同子团队之间的相似性从而减少心理距离(Polzer, 2004)。因此，未来应重点研究子团队距离对团队利弊作用的调节，且重视其与子团队强度同时作用时对团队的影响。

第五，基于人情的影响，未来的研究应当结合社会关系。在中国这个人情社会，人际关系对团队成员的影响颇深，中国人也比较重视工作中人际关系的培养。人际关系不仅会影响到员工的归属感和满意度，而且与领导之间的关系还会影响到领导的态度以及偏好。比如，虽然子团队内部成员会对其外部成员产生冲突、偏见等(van Knippenberg et al., 2011)，但若外部成员与其关系较好，此时彼此之间的偏见与误会也会随之降低很多；此外，领导成员交换关系对员工创新行为有显著的预测作用(朱庆, 2014)。因此，未来有关子团队利弊作用的研究应置于中国人情之中，考虑社会关系的调节作用。

参考文献

蔡亚华, 贾良定, 尤树洋, 张祎, 陈艳露. (2013). 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响: 社会网络机制的解释. *心理学报*, *45*(5), 585–598.

方阳春. (2014). 包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用. *科研管理*, *35*(5), 152–160.

倪旭东, 戴延君, 姚春序, 张宏. (2015). 子团队: 形成、类型、中间过程及影响. *心理科学进展*, *23*(3), 496–509.

倪旭东, 项小霞, 姚春序. (2016). 团队异质性的平衡性对团队创造力的影响. *心理学报*, *48*(5), 556–565.

潘清泉, 唐刘钊, 韦慧民. (2015). 高管团队断裂带、创新能力与国际化战略——基于上市公司数据的实证研究. *科学学与科学技术管理*, *36*(10), 111–122.

汤超颖, 朱月利, 商继美. (2011). 变革型领导、团队文化与科研团队创造力的关系. *科学学研究*, *29*(2), 275–282.

谢小云, 张倩. (2011). 国外团队断裂带研究现状评介与未来展望. *外国经济与管理*, *33*(1), 34–42.

谢小云, 张正晓, 王唯梁. (2012). 团队背景下的子群体关系研究进展评析. *外国经济与管理*, *34*(10), 22–29.

朱庆. (2014). *领导—成员交换关系对员工创新行为的影响研究: 基于工作嵌入的中介效应* (博士学位论文). 安徽大学.

Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, *28*(7), 663– 680.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, *37*(3), 709–743.

Bezrukova, K., Roseman, I., & Phebus, J. (2005). *Faultlines, faults, and feelings: The effects of subgroup formation and appraisals on emotions in groups*. IACM 18th Annual Conference. Social Science Electronic Publishing.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, *20*(1), 35–50.

Bezrukova, K., & Uparna, J. (2009). Group splits and culture shifts: A new map of the creativity terrain. In E. A. Mannix, J. A. Goncalo, & M. A. Neale (Eds.), *Creativity in groups, Research on managing groups and teams* (Vol. 12, pp. 163–193). Emerald Group Publishing Limited.

Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Spfell, C. S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 77–92.

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, *21*(3), 609–624.

Cannella, A. A., Jr., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, *51*(4), 768–784.

Carton, A. M., Cummings, J. N., & Evron, A. (2011). Striking a balance: The impact of balanced versus imbalanced subgroups on work team performance. *Academy of Management Proceedings*, *2011*(1), 1–6.

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, *37*(3), 441–470.

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2013). The impact of subgroup type and subgroup configurational properties on work team performance. *Journal of Applied Psychology*, *98*(5), 732–758.

Chen, C. C., & Chen, X. P. (2009). Negative externalities of close Guanxi within organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, *26*(1), 37–53.

Chi, N. W, & Huang, J. C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. *Group & Organization Management*, *39*(3), 300–325.

Choi, J. N., & Sy, G. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational*

Behavior, 31(7), 1032–1054.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239–290.

Cooper, D., Patel, P. C., & Thatcher, S. M. B. (2014). It depends: Environmental context and the effects of faultlines on top management team performance. *Organization Science, 25*(2), 633–652.

Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2004). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior, 26*, 231–263.

Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R., & Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 831–849.

Crott, H. W., & Werner, J. (1994). The norm-information-distance model: A stochastic approach to preference change in group interaction. *Journal of Experimental Social Psychology, 30*(1), 68–95.

Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly, 48*(2), 202–239.

Giessner, S. R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W., & Sleebos, E. (2013). Team-oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 658–667.

Gong, Y. P., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal, 56*(3), 827–851.

González, R., & Brown, R. (2006). Dual identities in intergroup contact: Group status and size moderate the generalization of positive attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(6), 753–767.

Gratton, L., Voigt, A., & Erickson, T. (2011). Bridging faultlines in diverse teams. *IEEE Engineering Management Review, 39*(1), 80–90.

Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(1), 80–115.

Gupta, V. K., Huang, R., & Niranjan, S. (2010). A longitudinal examination of the relationship between team leadership and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(4), 335–350.

Halevy, N. (2008). Team negotiation: Social, epistemic, economic, and psychological consequences of subgroup conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(12), 1687–1702.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199–1228.

Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1189–1199.

Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations, 16*(1), 105–125.

Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal, 34*(6), 704–726.

Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(1), 24–42.

Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 96*(1), 56–71.

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal, 52*(3), 581–596.

Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research, 41*(5), 593–620.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325–340.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal, 48*(4), 645–659.

Li, J. T., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal, 48*(5), 794–813.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410–476.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management, 40*(1), 130–160.

Menon, T., & Phillips, K. W. (2011). Getting even or being at odds? Cohesion in even- and odd-sized small groups. *Organization Science, 22*(3), 738–753.

Meyer, B., & Schermuly, C. C. (2012). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 456–487.

Meyer, B., & Glenz, A. (2013). Team faultline measures: A computational comparison and a new approach to multiple subgroups. *Organizational Research Methods, 16*(3), 393–424.

Meyer, B., Shemla, M., Li, J., & Wegge, J. (2015). On the same side of the faultline: Inclusion in the leader's subgroup and employee performance. *Journal of Management Studies, 52*(3), 354–380.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*(1), 5–39.

Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. M. (2015). Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks. *Strategic Management Journal, 36*(11), 1656–1674.

Nishii, L. H., & Goncalo, J. A. (2008). Demographic faultlines and creativity in diverse groups. *Research on Managing Groups & Teams, 11*(8), 1–26.

O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science, 21*(1), 115–131.

Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 225–234.

Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 99*(2), 143–160.

Polzer, J. T. (2004). How subgroup interests and reputations moderate the effect of organizational identification on cooperation. *Journal of Management, 30*(1), 71–96.

Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How collocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal, 49*(4), 679–692.

Rast, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self & Identity, 12*(6), 635–649.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Antino, M., & Lau, D. (2012). Bridging team faultlines by combining task role assignment and goal structure strategies. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 407–420.

Rink, F. A., & Jehn, K. A. (2010). How identity processes affect faultline perceptions and the functioning of diverse teams. In R. J. Crisp (Ed.), *The psychology of social and cultural diversity* (pp. 281–296). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Schraub, E. M., Michel, A., Shemla, M., & Sonntag, K. (2014). The roles of leader emotion management and team conflict for team members' personal initiative: A multilevel perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 263–276.

Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior, 37*(Supplement), S89–S106.

Sornech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management, 39*(3), 684–708.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239–1251.

Tegarden, D. P., Tegarden, L. F., & Sheetz, S. D. (2009). Cognitive factions in a top management team: Surfacing and analyzing cognitive diversity using causal maps. *Group Decision and Negotiation, 18*(6), 537–566.

Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation, 12*(3), 217–241.

Thatcher, S. M., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management, 38*(4), 969–1009.

Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management, 2*(1), 43–60.

van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119*(1), 38–53.
van Dijk, H., & van Engen, M. L. (2013). A status perspective on the consequences of work group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(2), 223–241.
van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008–1022.
van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations, 64*(3), 307–336.

The regulatory mechanism of the positive and negative effects of subgroup

NI Xudong; HE Shuangshuang
(*School of Economics and Management, Zhejiang Sci-tech University, Hangzhou* 310018, *China*)

Abstract: Subgroup is the subset that is triggered by faultlines and is formed by the differences among team members in identification and information processing methods. As subgroup exists widely in a team, it has drawn more and more attention gradually because of its positive and negative effects on the working of teams. By examining the positive and negative effects of subgroup on team operations, this paper discusses its moderating factors and proposes a regulatory mechanism for this process. Future researches should do further exploration from more perspectives, such as dynamics of subgroup, team leader`s participation, consideration of intra-subgroup processes, subgroup distance, and social relations.

Key words: subgroup; positive and negative effects; moderating factors; regulatory mechanism